

## LES DIFFÉRENCES QUI FONT UNE DIFFÉRENCE : VERS UNE NOUVELLE APPROCHE POUR LA VALORISATION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ORGANISATIONS

Pascale Caïdor  
Université de Montréal

**Résumé :** *Les initiatives et les programmes de valorisation de la diversité, de plus en plus présents au sein des organisations, ont connu un succès pour le moins mitigé au cours des dernières années. L'objectif de cet article est de poursuivre la réflexion sur ce thème à la lumière des études récentes propres au domaine de la communication organisationnelle. Cette réflexion vise à démontrer que la mise en évidence des éléments et des processus communicationnels qui gouvernent les programmes de valorisation de la diversité pourrait permettre le développement de politiques et d'initiatives plus adaptées en matière d'égalité des chances et de diversité. Nous proposons l'exploration de ce phénomène par le développement d'une approche dite « communicationnellement constitutive » de l'implantation d'une politique de valorisation de la diversité. Cette approche servira de base à notre réflexion, puisqu'une telle perspective met en lumière les discours de la diversité qui sont constitutifs de tels programmes d'action.*

*Mots-clés : Diversité, égalité, discours, CCO.*

**Abstract:** *Evidence suggests that interactive diversity initiatives have failed to meet expectation of increased inclusion in organizational context. This conceptual paper proposes to explore diversity initiatives by developing a “constitutive” approach to the implementation of a policy to promote diversity in the workplace. According to this approach, any organizational process, such as diversity initiatives, emerges in and through communication. From this point of view, it is therefore possible to analyze the principles, values and arguments mobilized and which guide the negotiation as well as the implementation of a diversity program. This paper argues that unpacking processes that govern diversity programs could lead to the development of more equitable policies and initiatives on equal opportunities and diversity.*

*Keywords: diversity, equality, discourse, CCO.*

## Introduction

Depuis la fin des années 1990, on a vu apparaître en Amérique du Nord un nombre grandissant d'initiatives et de programmes de valorisation de la diversité dans les organisations. Ces programmes se sont développés en réponse aux critiques virulentes adressées aux politiques de discrimination positive (Thomas *et al.*, 1996). Au Canada, de telles politiques découlent de la Loi canadienne sur l'équité en matière d'emploi (LCEME). Elles ont pour but de permettre l'égalité des chances de sorte « que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence et, à cette fin, de corriger les désavantages subis, dans le domaine de l'emploi, par les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les personnes qui font partie des minorités visibles » (Gouvernement du Canada).

Par ailleurs, plusieurs auteurs (McVittie *et al.*, 2008) mentionnent que les politiques de discrimination positive, bien qu'elles soient toujours actives dans le secteur public, sont désormais rendues obsolètes par des politiques plus adaptées aux enjeux contemporains auxquels font face les organisations. On peut penser, par exemple, au cas d'Hydro-Québec, l'un des plus grands fournisseurs d'énergie propre au monde, régi par la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans les organismes publics. Cet organisme doit se conformer aux exigences de cette loi et cet engagement se traduit en matière de développement de politiques d'embauche qui visent à réduire la discrimination. Récemment, cette organisation a opté pour la refonte des programmes et des initiatives de diversité afin d'élargir la portée des programmes existants. On comprend alors que les initiatives de valorisation de la diversité font de plus en plus d'adeptes et se multiplient plus fortement dans les grandes organisations qui y consacrent un budget substantiel (Ely, 2004; Van Ewijk, 2013). Dans la littérature, ces programmes et ces initiatives ont été étudiés sous l'aspect de formations transversales (Kalev *et al.*, 2006; Lindsay, 2013), de programmes de mentorat (Passmore *et al.*, 2013) et de groupes de discussion (Kaplan, 2006). Ainsi, chercheurs et praticiens s'entendent pour dire qu'il faut aujourd'hui repenser la diversité et ses programmes.

On peut croire que le renouveau des politiques de diversité engendre aussi un renouveau discursif que l'on veut étendre à l'échelle de l'organisation. Ce

nouveau discours institutionnel s'accompagne bien souvent de la création de postes clés au sein des organisations sous la bannière de « conseillers diversité et inclusivité ». Ces conseillers, avec l'aval de la haute direction, se positionnent bien souvent en véritables porte-parole ou initiateurs des programmes de valorisation de la diversité. Ils reçoivent comme mandat d'élargir la portée des politiques existantes, en mettant l'accent sur les différences individuelles de manière plus large. Mais ces initiatives et ces programmes apportent-ils de réels changements au sein des organisations? Si les objectifs fixés par les organisations en matière de diversité sont plutôt évidents et, dans bien des cas, mûrement réfléchis, les moyens d'atteindre ces objectifs pour le moins ambitieux restent quant à eux un peu moins clairs, voire plutôt obscurs. D'où l'importance de porter une attention particulière aux processus qui permettent la réalisation de tels objectifs.

Cela dit, comment parvenir à mieux comprendre ces processus organisationnels, qui sont si déterminants aux programmes de valorisation de la diversité ? De récentes études en communication organisationnelle pourraient éclairer cette question. Ces études préconisent l'adoption d'une approche discursive de l'organisation et regardent entre autres comment le discours produit des effets pratiques et « organisants » (Lorino, 2013). En ce sens, l'approche constitutive de l'organisation (CCO) (Cooren *et al.*, 2012; Putnam et Nicotera, 2009; Taylor et Van Every, 2011) prête une attention particulière à la manière dont les discours font émerger des processus organisants. De ce fait, le processus d'implantation d'un nouveau programme, comme celui de la diversité, peut être caractérisé comme un processus discursif dont la mise en place se fait par un ou plusieurs narratifs. C'est pourquoi concevoir ce processus d'implantation sous l'angle du discours et de ses effets, plutôt que sous l'angle d'un processus aux stratégies d'action parcellisées, est somme toute une option intéressante à explorer. L'objectif de cet article est d'amorcer une réflexion sur les êtres ou les figures qui participent au processus d'implantation de politiques en matière de diversité. Les approches dites « constitutives de l'organisation » sont au cœur de cette réflexion puisque, de ce point de vue, tout processus organisationnel, comme celui de l'implantation de politiques et de programmes de valorisation de la diversité, émerge dans et à travers la communication.

Dans la première partie de cet article, nous passerons en revue les différentes approches qui traitent de la question de la diversité et de ses programmes. Dans la seconde partie, nous présenterons les concepts fondamentaux proposés pour développer une approche communicationnellement constitutive de l'implantation d'un processus de valorisation de la diversité. Dans la troisième partie, nous traiterons des défis méthodologiques dans le développement d'une telle approche. Finalement, la conclusion récapitulera les implications théoriques, pratiques et méthodologiques liées à l'adoption d'une telle approche.

### **Revue de littérature**

Tout d'abord, pour explorer ce thème, nous allons décrire et interpréter la littérature existante. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une revue de littérature exhaustive, nous croyons qu'elle est représentative de la recherche qui porte sur les initiatives de diversité et d'inclusivité.

### **Les approches dominantes de la recherche sur la diversité en organisation**

En premier lieu, comme le souligne Mumby (2011), plusieurs auteurs ont démontré une volonté de recentrer les études portant sur la diversité dans les organisations, plus particulièrement au sein des organisations. Il faut tenir compte du contexte particulier des organisations dans toute tentative de mieux comprendre et définir cet objet théorique. Ce tour d'horizon nous amène à comparer trois visions de la diversité présente dans la littérature : l'une s'appuyant sur les approches post-positivistes; l'autre, sur les approches critiques; et la dernière, sur une approche d'allégeance socioconstructiviste.

La première est l'approche traditionnelle largement utilisée dans la littérature (Mor Barak, 2013; Cox et Blake, 1991). Elle épouse une vision de la diversité centrée sur les « nombres », c'est-à-dire que les initiatives touchant la diversité se concentrent essentiellement sur l'atteinte de différents quotas, afin que l'entreprise puisse compter dans ses rangs un nombre significatif de membres issus des différents groupes sociaux. On qualifie souvent cette approche « d'instrumentale », car la diversité y est vue comme une ressource que possède

l'organisation et dont elle doit tirer profit. La diversité devient une variable qu'il est possible de contrôler et de modifier, par l'entremise de stratégies gagnantes, afin d'augmenter la performance organisationnelle. En ce sens, Benschop *et al.* (2011) ont démontré que les organisations devraient concentrer leurs efforts sur les stratégies qui semblent donner des résultats concluants. Après avoir mené une recherche auprès de 706 organisations privées aux États-Unis, les auteurs concluent que certaines initiatives sont plus susceptibles d'amorcer un changement au sein de l'organisation. Ainsi, la mise en place de comités sur la diversité et l'inclusivité, ainsi que celle la création de postes de conseillers en diversité serait des exemples de stratégies gagnantes. En effet, ces stratégies susciteraient, semble-t-il, un plus grand engagement des membres relativement aux programmes de diversité. Néanmoins, pour Dobbin (2009), c'est plutôt l'ensemble des initiatives qui permet un changement réel dans l'organisation, puisqu'il n'est pas possible d'attribuer ce fait à une initiative en particulier. On doit plutôt miser sur la communication et voir celle-ci comme un instrument de gestion permettant de soutenir les initiateurs de tels programmes dans la diffusion de messages pro-diversité. La plupart des études basées sur cette approche reconnaissent l'importance fondamentale de la communication lors de la mise en place de ce type d'initiative. Cependant, la communication est souvent vue comme un simple échange d'informations entre les membres et les initiateurs des programmes entourant la gestion de la diversité. Par conséquent, les efforts d'implantation de nouveaux projets pour promouvoir la diversité se concentrent sur les moyens de favoriser une meilleure circulation de l'information entre les participants. Ainsi, l'attention des praticiens en organisation semble focalisée sur le succès ou l'échec des initiatives après leur déploiement, par le biais de sondages et d'entrevues (Mor Barak, 2013). Cette démarche exclut la prise en compte des discours et des points de vue des participants (initiateurs et employés), ainsi que les diverses interprétations qui surgissent pendant la phase de mise en œuvre.

En deuxième lieu, les approches critiques conçoivent la diversité et ses programmes comme un dispositif de lutte contre la discrimination en milieu organisationnel. Les initiatives de valorisation de la diversité doivent permettre une transformation des valeurs et des principes mêmes de l'organisation. Les initiatives de diversité ne doivent pas être perçues comme de simples stratégies

de recrutement de la main-d'œuvre. Les auteurs critiques dénoncent parfois le côté trop simpliste d'un objet théorique comme celui de la diversité. Par exemple, pour Kertsen (2000), la diversité est un terme un peu « fourre-tout » qui masque les vrais enjeux de discrimination. La diversité comme objet de discours tend à obscurcir les inégalités, et non pas à les résoudre, au profit d'une idéologie qui prône l'égalité pour tous. Dans cette optique, la communication est un outil qui devrait permettre d'ouvrir le dialogue entre les employés et la gestion afin d'aborder certains enjeux. On favorise alors des groupes de discussion où l'on peut mettre à jour les structures de pouvoir qui accentuent la domination de certains membres de l'organisation sur d'autres. La communication est vue non pas comme un instrument de gestion, mais plutôt comme un instrument de libération, grâce auquel les groupes minoritaires peuvent s'émanciper par l'instauration d'un nouveau dialogue permettant une reconnaissance des enjeux propres à la création d'une organisation diversifiée. Néanmoins, Allen (1995/2011) explique comment les sentiments négatifs des membres de l'organisation peuvent naître des dialogues entamés dans le cadre d'initiatives touchant la diversité. Par exemple, les membres de groupes dominants peuvent se sentir attaqués (par exemple de peur d'être perçus comme intolérants ou indifférents à cette question), alors que les membres de groupes non dominants peuvent se sentir frustrés lors des formations et des discussions portant sur la diversité, car ils peuvent sentir que les membres des autres groupes sont hostiles et qu'ils minimisent leurs préoccupations (Allen, 1995/2011). De ce fait, dans certains cas, les initiatives de diversités font émerger des tensions au sein de l'organisation. D'un point de vue critique, ces initiatives et ces programmes ont donc comme effet pervers d'exacerber les tensions organisationnelles et de marginaliser encore plus certains groupes visés par ces initiatives.

En troisième lieu, les études qui s'inscrivent dans une démarche socioconstructiviste (Zapata, 2009) défendent l'idée selon laquelle la diversité reste une notion socialement construite et dépendante du contexte organisationnel. De ce point de vue, la construction locale d'une diversité résulte des choix conscients ou inconscients des acteurs sociaux. Les choix évoqués par Van Ewijk portent sur trois aspects : 1) la sélection du mode de différenciation, 2) l'interprétation des caractéristiques choisies et 3) la

catégorisation. Le premier aspect fait référence aux *modes de différenciation* mis de l'avant en réponse à la question « Qu'est-ce que la diversité? ». Par exemple, comme organisation, devons-nous choisir des modes de différenciation basés sur la culture, l'ethnicité, le genre ou les différences d'opinions ou de valeurs? Aussi, qu'est-ce qui motive le choix de certains modes plutôt que d'autres? Pour ce qui est du deuxième aspect, l'*interprétation*, celui-ci nous montre comment les modes de différenciation choisis peuvent être interprétés. Chaque membre de l'organisation perçoit ces modes de différenciation comme étant un problème à résoudre ou au contraire une nouvelle opportunité pour l'évolution du groupe. Finalement, le troisième aspect, la *catégorisation*, fait référence aux différences fondamentales dans la nature de certains modes de différenciation. Les acteurs organisationnels ont alors tendance à créer des catégories (homme/femme, par exemple) pour regrouper les personnes du même genre dans une même catégorie. Ces choix conscients ou inconscients participent à la mise en œuvre du processus d'implantation de programmes de diversité. Aussi, ces choix ne se font pas sans conséquence, plusieurs auteurs (Allen, 2011; Lindsay, 2013) affirment que les initiatives de diversité (telles que la formation, le mentorat et les discussions en groupe) n'ont pas pleinement répondu aux attentes des membres en ce qui concerne la création d'un environnement plus ouvert aux différences.

La perspective socioconstructiviste nous invite aussi à considérer les mécanismes de création de sens qui entrent en jeu dans tout processus organisationnel. À cet égard, Lindsay (2013) a constaté que l'étude des interactions lors de la mise en œuvre des initiatives de diversité pouvait nous permettre de mieux comprendre comment les participants font sens de leurs expériences passées et présentes sur le sujet de la diversité, expériences qui diffèrent généralement les unes des autres. Tel que cela a été mentionné plus haut, le dialogue est souvent difficile lors de ces formations et fait émerger des tensions, puisque chaque personne amène sa propre interprétation des situations qui sont sujettes à discussion. L'auteure en arrive à la conclusion qu'on aurait donc avantage à comprendre les pratiques communicationnelles et les mécanismes utilisés par les membres de l'organisation pour tirer du sens d'un sujet comme la diversité, les tensions qui émergent des interactions ayant lieu lors de ces formations étant justement celles qui doivent être abordées par

l'organisation. De plus, comme nous l'explique Boffo (2003), tout programme d'action, quel qu'il soit, doit être considéré comme « une sorte de vide » tant que les destinataires ne se sont pas approprié ce programme, que ce soit en le redéfinissant ou en le traduisant dans leurs pratiques et leurs conversations quotidiennes. Dès lors, le maintien, l'évolution et l'achèvement de tels programmes, que ce soit un programme de diversité ou autres, ne sont pas « naturels ». Il résulterait plutôt d'un consensus atteint par les différents groupes, ou bien de la domination de l'interprétation faite par un groupe donné. Il faut alors voir le processus d'implantation d'un programme de valorisation de la diversité comme une série de négociations, de traductions et de médiations, où chaque acteur participe activement à sa réalisation ainsi qu'à sa mise en place. Autrement dit, les membres de l'organisation configurent et reconfigurent de tels processus organisationnels en invoquant dans leurs conversations des valeurs, des principes, des faits et des arguments (Cooren, 2013).

### **Clarifications terminologiques**

À ce stade, une clarification de la notion de *diversité* s'impose. En premier lieu, dans la littérature, la diversité organisationnelle correspond généralement aux différences propres aux membres d'un groupe. Plus précisément, elle fait référence aux attributs qui font naître la perception de la différence de l'autre (Guillaume *et al.*, 2013). Il s'agit d'une conception classique qui s'inscrit au cœur des études privilégiant une approche structuro-fonctionnaliste (Mor Barak, 2013; Cox et Blake, 1991). Pour notre part, nous adopterons un vocabulaire inspiré des travaux de Trittin et Schoeneborn (2015). On désignera donc plutôt par le terme *diversité* la pluralité de voix ou de discours organisationnels qu'il nous est donné d'entendre dans l'organisation. Il s'agit donc de regarder les différences comme des discours hétérogènes, construits socialement, dont la mise en forme résulte d'une série d'interactions et de négociations qui s'inscrivent à l'intérieur de cadres discursifs partagés par les membres de l'organisation. Conséquemment, les initiatives et les programmes de diversité deviennent des processus discursifs qui émergent dans et à travers la communication (Brummans *et al.*, 2014; Putnam et Nicotera, 2009; Taylor et Van Every, 2011).



## Problématique

Au vu de cette littérature, notre problématique découle de l'observation de certaines lacunes que nous avons décelées dans les recherches antérieures. Tout d'abord, il nous apparaît que les deux premières approches (structuro-fonctionnalistes et critiques) présentées parlent du rôle essentiel de la communication pour la mise en place des initiatives de diversité. Toutefois, la communication y est vue, dans le premier cas, comme un simple outil favorisant l'échange de messages entre les participants, ou entre les participants et les initiateurs de changement. Dans le deuxième cas, l'attention est mise sur le contenu des programmes de diversité, laissant ainsi peu de place à l'exploration du processus qui permet la diffusion de ce contenu. Les connaissances ainsi produites par ces études n'offrent pas un aperçu en profondeur des programmes d'action en matière de diversité. Or, comme nous l'avons vu plus haut, la communication est au cœur de ce processus de transformation, et elle peut être caractérisée pour ses effets organisants. On verra plutôt les initiatives de diversités comme des processus discursifs « en action ».

Dans cette perspective, tout processus organisationnel résulte d'une coproduction en situation d'interaction. Cette coproduction génère des phénomènes organisés que l'on peut supposer comme étant ici l'implantation de politiques et de programmes de valorisation de la diversité. Selon cette perspective propre à l'approche constitutive de la communication organisationnelle (CCO), étudier l'implantation de tels programmes, c'est aussi analyser la manière dont la diversité et l'organisation s'incarnent sur *la terra firma* des interactions. Le tournant discursif en communication organisationnelle (Alvesson et Karreman, 2000a) ayant changé la manière dont plusieurs chercheurs appréhendent la question du langage en lien à l'organisation, plusieurs chercheurs mettent aujourd'hui l'accent sur la nature constructive et performative du langage et non plus seulement sur sa nature purement descriptive. L'étude du langage nous permet alors d'expliquer certaines dynamiques organisationnelles.

De plus, on qualifiera ce processus discursif de « polyphonique » et « dialogique ». Bakhtine (1981) fut l'un des premiers à identifier la dimension

polyphonique présente, selon lui, dans tout discours. Celle-ci s'inscrit dans un cadre dialogique, ce qui signifie que les discours ne sont jamais monologiques, mais plutôt que plusieurs éléments les composant interagissent de multiples façons. Il est donc possible de relever, dans un discours ou des conversations, les multiples voix pouvant l'animer. Cette vision dialogique du discours nous permet de dépasser l'idée qu'il y a un auteur unique lorsqu'une parole ou un discours est prononcé. Autrement dit, plusieurs voix peuvent provenir du même auteur d'une parole prononcée ou d'un discours (Belova, 2010; Pietikainen et Dufva, 2006). D'autres auteurs (Cooren, 2013; Matte, 2012) défendent une idée similaire en nous montrant comment la communication s'apparente à une activité de ventriloquie, autrement dit que « nous serions toujours en train de communiquer au nom de certains principes, valeurs et modes d'action qui nous animent, contraignent et font agir à la fois » (Matte, 2012, p. 135). On comprend alors que la constitution des processus organisationnels et, par le fait même, de l'organisation ne se réduit pas aux simples échanges conversationnels. Il faut aussi voir dans l'interaction des phénomènes d'incarnation et de ventriloquie qui prennent part à l'implantation d'un programme de valorisation de la diversité et nous permettent alors de mieux comprendre et analyser ce phénomène.

Les chercheurs ont tout intérêt à explorer la diversité organisationnelle par l'entremise d'une approche qui permettrait le développement de nouvelles connaissances sur le sujet. Ces connaissances seront basées sur une analyse en profondeur des discussions entourant la mise en place des programmes en matière de diversité. De ce point de vue, il serait donc possible d'analyser comment les questions de diversité et de différence s'incarnent non seulement à travers le programme que l'on tente de mettre en place, mais aussi à travers les discussions entourant cette implantation, en particulier du côté des employés. L'approche dite communicationnellement « constitutive » de l'implantation d'une politique de valorisation de la diversité pourrait permettre de compléter les recherches sur la diversité dans les organisations et la communication en situant la mise en œuvre de telles initiatives au cœur des processus dits « organisants » et en l'analysant comme un processus discursif. Il faut donc miser sur le développement de connaissances qui permettent le dévoilement des valeurs, des représentations ainsi que des arguments qui sont autant

d'éléments qui guident la mise en œuvre des initiatives et programmes. Qui plus est, ces éléments peuvent être source de tensions et de contradictions. Ce qui nous amène à nous poser les questions de recherche suivantes, lesquelles peuvent à notre sens guider la réalisation de recherches futures :

QR1) Quels sont les principes, les valeurs et les arguments mobilisés par les participants? Comment ces êtres participent-ils à la négociation ainsi qu'à la mise en place d'une politique de valorisation de la diversité?

QR2) Comment s'incarne la question de la diversité, non seulement sur le plan du discours officiel de l'organisation, mais aussi sur le plan de l'appropriation éventuelle qu'en font les participants?

### **Méthodologie : questionnements et défis**

D'un point de vue méthodologique, les chercheurs doivent faire face à certains défis lorsqu'ils mènent des recherches touchant les initiatives de valorisation de la diversité. Parler de l'importance de la diversité dans un programme d'action ou à travers une initiative que l'on présente aux employés, c'est en quelque sorte ouvrir la boîte de pandore. Autrement dit, c'est lever le voile sur un sujet que l'on qualifie souvent « d'indiscutable » (Lindsay, 2013). Si certains employés peuvent se réjouir de partager leurs expériences, d'autres peuvent se sentir menacés, alors que d'autres peuvent éprouver une certaine lassitude dans les propos et les idées véhiculées parce qu'ils ne croient pas que la discussion mènera à des résultats constructifs. Il faut donc faire preuve de prudence dans l'approche à privilégier pour la collecte de données et multiplier les sources de données pour éviter de se heurter au manque de collaboration des participants. Aussi, les efforts de collecte de données devraient permettre d'obtenir des données qui traduisent les expériences subjectives des membres de l'organisation. De nombreuses méthodes de recherche qualitative pourraient permettre d'atteindre ces objectifs (par exemple, l'ethnographie organisationnelle, les études de cas, les entrevues non dirigées, les groupes de discussion; voir Allen, 2011).

Aussi, nous trouvons qu'il est nécessaire, pour l'étude de ce phénomène, de développer une approche méthodologique qui permet l'exploration des valeurs,

des arguments et des principes mobilisés par les acteurs en temps réel. C'est-à-dire que l'étude des initiatives de diversité ne devrait pas uniquement se contenter, comme le montre la littérature sur le sujet, de procéder à des entretiens pour mieux comprendre le sens que les membres attribuent aux programmes d'action en diversité. Comme le faisait remarquer Lorno (2013), ni les entretiens ni la simple observation ne suffisent à appréhender le « discours des actes ». En ce sens, l'approche ventriloque de la communication pourrait nous être utile, puisqu'elle offre aux chercheurs des outils méthodologiques intéressants qui permettent d'obtenir des données riches sur l'expérience subjective des membres.

Le premier outil d'analyse que nous offre Cooren (2013) est ainsi l'identification de figures repérables et peuplant les discours, les textes ou les récits. Ces figures correspondent, selon lui, à tout ce que l'auteur peut mettre en scène, invoquer, convoquer et évoquer, que ce soit implicitement ou explicitement, dans son discours. Il dénote ainsi plusieurs types de figures (textuelles, idéelles, collectives ou passionnées) et analyse les discours par leur dévoilement ou leur dépliage.

Dans la perspective que Cooren (2013) développe, l'auteur d'un discours, animé par ce qui le préoccupe, peut être appréhendé soit comme le ventriloque d'une ou de plusieurs figures qu'il met en scène, soit comme la figure en elle-même. En somme, la notion de *figure* permet de mettre l'accent sur ce qui est implicitement ou ouvertement invoqué/évoqué/convoqué par les auteurs des récits, dévoilant ainsi de multiples sources d'autorité de ces discours.

L'analyse repose donc sur le lien que Cooren (2013) établit entre polyphonie et ventriloquie, dans la mesure où il y aurait en quelque sorte un dialogue où des tensions s'établiraient entre plusieurs voix qui coexisteraient dans un énoncé, un discours ou un récit. On peut ainsi penser que les discours étudiés pendant la mise en œuvre des programmes de diversité deviennent des espaces dialogiques où l'on assiste à l'articulation de multiples voix, plus ou moins en concert ou en opposition les unes aux autres – que ces voix soient celles de figures aussi variées que des missions, des dirigeants, des règlements, des procédures, des valeurs, etc. –, censées animer et préoccuper celui qui les met

en scène. La communication devient un « site disloqué dans lequel les composantes matérielles et immatérielles du monde se fusionnent » (p. 26).

Ce qui nous intéresse plus particulièrement dans le concept de ventriloquie, c'est qu'il nous invite à repérer la multitude des voix des figures présentes dans un texte ou un discours. Les voix qui se mêlent les unes aux autres peuvent être celles d'une loi, d'un règlement ou de principes, dans la mesure où ces figures sont invoquées dans un discours ou un récit. Ce ne sont donc pas uniquement des humains qui s'expriment dans les interactions, mais d'autres figures, qu'elles soient humaines ou non. Il devient donc intéressant de prolonger la réflexion de Cooren dans un domaine non encore étudié selon cette perspective; nous pouvons donc chercher à montrer que les discours organisationnels mettent en scène et déploient des agentivités présentées implicitement ou explicitement comme *faisant dire* des choses aux employés. La perspective de la ventriloquie peut ainsi enrichir notre interprétation des discussions et des conversations lors de l'implantation des programmes et des initiatives de diversité.

## Conclusion

En conclusion, comme nous venons de le voir, d'un point de vue théorique, une nouvelle approche pour appréhender la question de la diversité nous invite à redéfinir le concept même de diversité. On s'entend alors pour dire que la diversité peut être vue comme une pluralité de voix, une différence perceptible dans les différents discours que l'on retrouve dans les organisations. Le discours prend donc une place centrale dans l'étude de ce phénomène. Cette approche nous permet aussi de voir que les initiatives de valorisation de la diversité sont en fait des processus discursifs en action. Ces processus émergent dans et à travers la communication, il faut donc analyser ces processus pour être en mesure de générer de nouvelles connaissances sur ce phénomène qui s'appuie sur les expériences subjectives des acteurs.

D'un point de vue pratique, le développement de nouvelles connaissances sur la question de la diversité pourrait permettre la mise en place d'initiatives et de programmes plus adaptés à la réalité des organisations contemporaines. On pourrait, par exemple, répéter aux praticiens qu'il ne suffit pas de trouver les

stratégies gagnantes pour favoriser un environnement plus ouvert aux différences, mais qu'il faut plutôt tenter de développer de nouveaux programmes qui tiennent compte du rôle essentiel de la communication, rôle qui dépasse, comme on a pu le voir, celui de transmettre l'information aux participants.

Finalement, d'un point de vue méthodologique, on a pu voir que les méthodes qualitatives permettent de collecter des données qui nous offrent une vue de l'intérieur des programmes et des initiatives. On favorise alors une approche plus « micro », centrée sur le discours et les interactions.

### Références

- Allen, B. J. (1995). "Diversity" and Organizational Communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(2), 143-155.
- Allen, B. J. (2011). *Difference Matters: Communicating Social Identity*. Long Grove, IL : Waveland.
- Alvesson, M. et Kärreman, D. (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis. *Human relations*, 53(9), 1125-1149.
- Bakhtine, M. M. (1981). *The Dialogic Imagination: Four Essays*. Austin, TX : University of Texas Press.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management. *Creativity and Innovation*, 14(2), 168-175.
- Benschop, Y. et Verloo, M. (2011). Gender Change, Organizational Change, and Gender Equality Strategies. Dans E. Jeanes, D. Knights et P. Yancey Martin (dir.), *Handbook of Gender, Work, and Organization* (p. 277-290). Chichester, Angleterre : John Wiley & Sons Ltd.
- Boffo, C. (2003). Changement continu et situé : théorie et implications pratiques. *Cahiers du CETO*, (1), 1-38.
- Belova, O. (2010). Polyphony and the sense of self in flexible organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 67-76.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. et Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. Dans L. Putnam et

- D. K. Mumby (dir), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (3<sup>e</sup> éd., p. 173-194). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Cooren, F. (2012). Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of Communication*, 62(1), 1-20.
- Cooren, F. (2013). *Manières de faire parler : interaction et ventriloquie*. Paris, France : Le Bord de l'eau.
- Cox, T. H. et Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Dobbin, F. (2009). *Inventing equal opportunity*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of organizational behavior*, 25(6), 755-780.
- Fairhurst, G. T. et Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory*, 14(1), 5-26.
- Gouvernement du Canada (2017). Site Web de la législation (Justice). Repéré à <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/e-5.401/TexteCompleet>
- Guillaume, Y. R., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A. et West, M. A. (2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know. *Journal of occupational and organizational psychology*, 86(2), 123-141.
- Kalev, A., Dobbin, F. et Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American sociological review*, 1(4), 589-617.
- Kaplan, S. et Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization science*, 24(4), 965-995.
- Kersten, A. (2000). Diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.
- Lindsay, C. (2013). Things that Go Wrong in Diversity Training. *Journal of Organizational Change Management*. doi: <http://doi.org/10.1108/09534819410072683>
- Lorino, P. (2013). L'activité collective, processus organisant : un processus discursif fondé sur le langage pragmatiste des habitudes. *Activités*, 10(1).

- Matte, F. (2012). *Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières : une approche ethnographique* (Thèse de doctorat). Université de Montréal.
- McVittie, C., McKinlay, A et Widdicombe, S. (2008). Organizational knowledge and discourse of diversity in employment. *Journal of Organizational Change Management*, 21(3), 348-366.
- Mor Barak, M. E. (2013). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Mumby, D. K. (dir.) (2011). *Reframing Difference in Organizational Communication Studies*. Los Angeles, CA : Sage Publications.
- Passmore, J. (dir.). (2013). *Diversity in coaching: Working with gender, culture, race and age*. Londres, Royaume-Uni : Kogan Page Publishers.
- Pietikäinen, S. et Dufva, H. (2006). Voices in discourses: Dialogism, critical discourse analysis and ethnic identity. *Journal of Sociolinguistics*, 10(2), 205-224.
- Putnam, L. L. et Nicotera, A. M. (dir.). (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Abingdon-on-Thames, Royaume-Uni : Routledge.
- Taylor, J. R. et Van Every, E. J. (2011). *The situated organization. Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Abingdon-on-Thames, Royaume-Uni : Routledge.
- Thomas, D. A. et Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Business Review*, 74(5), 79-90.
- Tomlinson, F. et Schwabenland, C. (2009). Reconciling competing discourses of diversity? The UK non-profit sector between social justice and the business case. *Organization*, 17(1), 101-121.
- Trittin, H. et Schoeneborn, D. (2015). Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective. *Journal of Business Ethics*, 22(1), 1-18.
- Van Ewijk, A. R. (2013). Diversity and diversity policy: Diving into fundamental differences. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 680-694.
- Zapata-Barrero, R. (2009). *Citizenship policies in the age of diversity: Europe at the crossroads*. Barcelone, Espagne : CIDOB Foundation.